Ministerie van Buitenlandse Zaken

# Scorecard IFC

Datum 19 juni 2015

SCORECARD

Opgesteld door Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Afdeling Internationale Financiële Instellingen
T- +31 (0)70 – 348 68 53

# Inhoudsopgave

# 1 Inleiding

Scorecards worden opgesteld om het functioneren en de beleidsrelevantie van multilaterale organisaties in kaart te brengen. De Nederlandse inzet in multilaterale organisaties wordt geconcentreerd op organisaties die relevant zijn voor het Nederlandse beleid en die effectief zijn, dan wel een sleutelrol vervullen binnen de multilaterale architectuur als "systeemorganisatie". Dit vraagt om zorgvuldige en regelmatige toetsing. Het streven is om scorecards op te stellen voor de VN Fondsen en Programma's, de Internationale Financiële Instellingen, de voor Nederlands BHOS-beleid relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Elke scorecard geeft een overzicht van de doelstellingen, het mandaat en de kernkwaliteiten van de betreffende internationale instelling, van de wijze waarop de organisatie is ingericht en welke activiteiten ze uitvoert, van de financiële omvang en de Nederlandse bijdragen. Op basis van een analyse van de verschillende deelaspecten wordt een appreciatie gegeven van de organisatorische effectiviteit en van de relevantie voor en de impact op de Nederlandse beleidsdoelstellingen. Er wordt een appreciatie gegeven van de mate waarin organisaties voor het Nederlandse BHOS-beleid relevante resultaten behalen. Deelaspecten van effectiviteit worden beoordeeld op basis van specifieke criteria en gescoord op een vierpuntsschaal van onvoldoende, matig, voldoende en goed. Daarnaast wordt een "verwachting voor positieve verandering" gegeven. Beleidsmatige relevantie en impact (resultaten) worden aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant. Een samenvatting van al deze scores is te vinden in de tabellen in hoofdstuk 5.

De scorecards zijn samengesteld op basis van rapportages van de organisatie zelf, van de *Board of Auditors*, interne en externe evaluaties, beoordelingen door andere donoren en van het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network* (MOPAN)[1]. Daarnaast wordt om de input gevraagd van betrokken vakdepartementen, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook informatie van ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen zijn in de scorecard verwerkt. De scorecards worden iedere twee jaar geactualiseerd.

[1] Binnen MOPAN evalueert Nederland samen met 18 gelijkgezinde landen het functioneren van VN organisaties en Internationale Financiële Instellingen. Vanaf 2015 worden, per keer, in een tweejaarlijkse cyclus, ongeveer 13 organisaties doorgelicht op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit.

# 2 Algemene achtergrond

## 2.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De *International Finance Corporation* (IFC) is opgericht in 1956. Het is onderdeel van de Wereldbank Groep (WBG), maar als een aparte juridische entiteit met eigen '*articles of agreement'*, kapitaal, financiële structuur, management en personeel. IFC is gericht op het creëren van mogelijkheden voor mensen om aan armoede te ontsnappen en hun levens te verbeteren door inclusieve en duurzame groei te stimuleren door middel van private sector ontwikkeling. Dit wil IFC bereiken door zich te richten op:

1. Het mobiliseren van financieringsbronnen voor private bedrijfsontwikkeling;
2. Het promoten van open en concurrerende markten in ontwikkelingslanden;
3. Het ondersteunen van bedrijven en overige private sector partners;
4. Het bijdragen aan het genereren van productieve banen en het leveren van essentiële diensten voor de armen en de kwetsbaren.

Als 's werelds grootste multilaterale organisatie gericht op de ontwikkeling van de particuliere sector, is IFC goed gepositioneerd om een sleutelrol te spelen bij het behalen van de twee nieuwe doelstellingen van de WBG:

1. het beëindigen van extreme armoede in 2030, waarbij minder dan 3% van de wereldbevolking leeft van een inkomen van USD 1,25 per dag
2. het bereiken van gedeelde welvaart, zodat de inkomensgroei van de armste 40% van de bevolking in de klantlanden minimaal gelijk wordt aan de gemiddelde inkomensgroei per hoofd van de bevolking.

De WBG-strategie die in oktober 2013 is vastgesteld benadrukt de centrale rol die de private sector heeft in het bereiken van deze doelstellingen. De private sector is een cruciale aanjager van economische groei en de meest effectieve manier om armoede te bestrijden door toegang tot meer én betere banen. IFC is goed gepositioneerd om de WBG strategie te helpen uitvoeren door het bevorderen van de private sector in ontwikkelingslanden.

IFC is niet de enige multilaterale leverancier van private sector financiering in ontwikkelingslanden, maar is wereldwijd nog altijd veruit de grootste en meest ervaren organisatie op dit gebied.

## 2.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

IFC maakt onderdeel uit van de Wereldbankgroep. IFC geeft financiële steun aan bedrijven in de vorm van niet-concessionele leningen, garanties en *equity*. Daarnaast levert IFC private sector gerelateerde probleemanalyses, advies en kennisoverdracht aan zowel individuele bedrijven, bedrijfstakken als overheden. Een apart onderdeel van IFC is de *Asset Management Company* (AMC). De AMC mobiliseert en beheert fondsen van derden voor investeringen in opkomende markten. Het beheert fondsen ten behoeve van een breed scala van institutionele beleggers, met inbegrip van *sovereign wealth funds,* pensioenfondsen en financiële instellingen.

IFC biedt *Advisory Services* en *Investment Services* aan. *Advisory Services* behelzen advisering en trainingen aan bedrijven, industrieën en overheden ten einde de private sector in opkomende markten te ondersteunen. *Investment services* behelzen het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe financiële producten die het bedrijven mogelijk maakt om hun risico's te beheren en hun toegang tot

binnenlandse en buitenlandse kapitaalmarkten te vergroten. Met het verstrekken van *advisory services* speelt IFC een cruciale rol in het versterken van de capaciteit en *knowhow* van private sector cliënten en draagt het bij aan het creëren van een 'enabling environment' voor private investeringen.

IFC werkt nauw samen met de andere leden van de Wereldbankgroep, de *International Bank for Reconstruction and Development* (IBRD), de *International Development Association* (IDA) en de *Multilateral Investment Guarantee Agency* (MIGA). Daarnaast werkt IFC nauw samen met de regionale ontwikkelingsbanken en met het Internationaal Monetair Fonds (IMF).

Het hoofdkantoor van IFC is gevestigd in Washington. Meer dan de helft (59%) van de 3879 werknemers werkt in één van de 108 veldkantoren verdeeld over 98 landen. IFC heeft 184 lidstaten. Om lid te kunnen worden van IFC is lidmaatschap van de Wereldbank een vereiste. Het hoogste besluitvormende en toezichthoudende orgaan, de Raad van Gouverneurs, is vrijwel gelijk aan die van de Wereldbank. De gouverneurs zijn meestal de minister van Financiën of Ontwikkelingssamenwerking van een land. De president van de WBG is tevens de president van IFC.

Het dagelijkse bestuur is gedelegeerd aan de *Executive Vice President*, sinds 1 oktober 2012 is dat de Chinees Jin-Yong Cai. Toezicht op het management is door de gouverneurs gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders. Deze komt frequent bijeen en telt vijfentwintig zetels. De vijf grootste aandeelhouders – de Verenigde Staten (22,75%), Japan (6,49%), Duitsland (5,15%), Frankrijk (4,84%) en het Verenigd Koninkrijk (4,84%) – mogen een eigen bewindvoerder benoemen. De overige leden zijn gegroepeerd in kiesgroepen. Leden kiezen zelf hoe ze gegroepeerd willen zijn en wie als bewindvoerder de kiesgroep in de Raad van Bewindvoerders vertegenwoordigt. Het stemgewicht van de bewindvoerders is gebaseerd op het aandeel van de door hen vertegenwoordigde (kiesgroep)landen in het kapitaal van IFC. De Raad benoemt en ontslaat de President en beoordeelt individuele voorstellen voor leningen en investeringen. De Raad kan beslissingen nemen op basis van meerderheid van stemmen maar besluit doorgaans bij consensus. De Raad heeft een adviserende rol in de formulering van beleid.

In tegenstelling tot andere multilaterale instellingen, die lenen tegen vaste minimale marges bovenop de kosten van de fondsen, rekent IFC commerciële tarieven voor haar leningen en diensten en streeft IFC rendement na op haar investeringen. Aangezien IFC zich tot doel stelt om de groei van productieve particuliere ondernemingen te ondersteunen zonder overheidsgaranties, weerspiegelt het operationele en financiële beleid van IFC de risico's én de mogelijkheden van het werken in een marktomgeving. Zo wordt veel nadruk gelegd op de technische, financiële en economische levensvatbaarheid van specifieke transacties, waarbij verwachte rendementen in de juiste verhouding tot de risico's moeten staan. Het personeel van IFC komt grotendeels uit de particuliere sector en is getraind op het identificeren van deze risico's en kansen, vooral in de context van ontwikkelingslanden.

## 2.3 Nederlandse rol en invloed

De Nederlandse Gouverneur is de minister van Financiën, zijn plaatsvervanger is de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Nederland bekleedt permanent de positie van Bewindvoerder in de Kiesgroep waar Nederland lid van is.

Nederland is één van de grondleggers van IFC, de derde donor[2] en de tiende grootste aandeelhouder van IFC. Nederland kent een lange samenwerkingsrelatie met IFC en ondersteunt IFC bij investeringsoperaties en internationale handelsfinanciering en is een partner bij de adviesdiensten van IFC. IFC profiteert ook van Nederlandse expertise bijvoorbeeld door Nederlands personeel bij IFC.

Het Nederlandse stemaandeel, gebaseerd op het ingelegde kapitaal, is 2,14%. Het gezamenlijke stemgewicht van de Nederlandse kiesgroep is 3,65%.[3]

## 2.4 Financiële omvang en bijdragen

Het aandelenkapitaal van IFC bedroeg in fiscaal jaar 2014 (juli 2013-juli 2014) USD 2,5 miljard. IFC heeft geen garantiekapitaal. De totale omvang van de eigen investeringen bedroeg in fiscaal jaar 2014 USD 17,3 miljard. Dit is terecht gekomen bij meer dan 599 projecten. Daarnaast heeft IFC voor USD 5 miljard aan additionele financiering van private investeerders gemobiliseerd.

Nederland heeft een aandeel (gestort kapitaal) in IFC van USD 56,1 miljoen, dit komt overeen met 2,24% van de aandelen. De Verenigde Staten zijn de grootste aandeelhouder en hebben een stemgewicht van 22,75%.

Naast de bijdrage aan het kapitaal van IFC (afkomstig van de begroting van het ministerie van Financiën), is Nederland ook donor van IFC's *Advisory Services* en *Investment Services* programma's (begroting van Buitenlandse Zaken BHOS).

Sinds de oprichting van IFC in 1956 heeft Nederland in totaal ongeveer USD 360,72 miljoen bijgedragen aan *Advisory Services*. Hiermee is Nederland, na het Verenigd Koninkrijk, de tweede *trust fund* donor van IFC. Andere belangrijke donoren zijn Canada, Zwitserland, VS, Japan en Oostenrijk. Nederland draagt aan IFC's *Advisory Services* met name bij via het *Netherlands-IFC Partnership Programme* (NIPP), waaraan gemiddeld USD 22 miljoen per jaar is bijgedragen. In 2013 is dit programma beëindigd en verleent Nederland alleen nog bijdragen met een meer thematische invalshoek, zoals aan het IFC *Conflict Affected States in Africa* (CASA) programma. In 2012 is een bijdrage aan het *Global Agricultural and Food Security Program* (GAFSP) toegezegd van USD 142,8 miljoen voor een periode van vier jaar. Deze toezegging betreft zowel een bijdrage aan de *Advisory Services* (USD 21,4 miljoen) en een bijdrage aan de *Investment Services* (USD 121,4 miljoen) en is gericht op het vergroten van de commerciële potentie van kleine en middelgrote boeren en landbouwbedrijven door hen op te nemen in waardeketens.

De goede financiële resultaten van IFC zorgen er voor dat ook IDA hiervan kan profiteren. Sinds 2004 vindt een jaarlijkse overheveling van een deel van IFC's netto inkomen naar IDA plaats. In 2014 bedroeg de overheveling USD 251 miljoen en sinds 2007 is in totaal voor meer dan USD 2,8 miljard overgeheveld aan IDA. IFC richt zich zelf ook op lage inkomenslanden. In 2014 zijn door IFC bijna 300 projecten voor een totaal van USD 8,5 miljard uitgevoerd in lage inkomenslanden.

[2] Berekend over 5 en 10 jarig gemiddelde.
[3] Kiesgroeplanden zijn naast Nederland; Armenië, Bosnië-Herzegovina, Bulgarije, Cyprus, Georgië, Kroatië, Israël, Macedonië, Moldavië, Montenegro, Oekraïne en Roemenië.

| Overzicht IFC financiering en Nederlandse bijdrage | (bedragen in USD miljard) |
|---|---|
| Goedgekeurde leningen in 2013/2014 | 17,6 |
| Totaal kapitaal IFC in 2015 | 2,5 |
| Nederlands aandeel in totale kapitaal | 2,24% |
| Kiesgroep aandeel in % | 3,65% |
| Positie Nederland op ranglijst | 10e |

Overzicht non-core bijdragen en ranking grootste donoren (bedragen in USD miljoen)

| *Jaar* | *Bijdrage* | *Ranking/donor* | *Bedrag* |
|---|---|---|---|
| | | | |
| 2012 | Non-core-bijdragen | 1. Verenigd Koninkrijk | 69,94 |
| | | 2. Zwitserland | 57,15 |
| | | 3. Nederland | 42,37 |
| | | | |
| 2013 | Non-core-bijdragen | 1. Zwitserland | 63,51 |
| | | 2. Canada | 47,83 |
| | | 3. Verenigd Koninkrijk | 34,79 |
| | | | |
| 2014 | Non-core bijdragen | 1. Nederland | 55,00 |
| | | 2. Canada | 48,12 |
| | | 3. Zwitserland | 47,72 |

Noot: Bij IFC zijn alle bijdragen non-core. Dit overzicht is gebaseerd op de Nederlandse bijdrage aan *Advisory Services* voor FY2014.

# 3 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

## 3.1 Strategie en focus

IFC heeft als centrale missie: "het bevorderen van duurzame investeringen in de private sector". Alle financierings- of adviseringsactiviteiten van IFC hebben te maken met private sector ontwikkeling en dienen ontwikkelingsrelevant te zijn. IFC zet enerzijds in op de private sector als aanjager van *economische groei* en als *toegang tot meer en betere banen* en anderzijds op betere toegang tot kritische goederen en diensten (zoals gezondheidszorg, onderwijs en kredietverlening). IFC kent een mondiaal bereik en gedecentraliseerde operaties, leert van de ervaringen in de verschillende regio's en sectoren, en is daarom in staat om risico's goed te spreiden.

IFC focust zich op de volgende kernsectoren: infrastructuur (energie en grondstoffen), *agribusiness* en de voedselketen, gezondheidszorg & onderwijs en financiële sector ontwikkeling en toegang tot financiering. Daarnaast concentreert IFC zich op de volgende kernthema's: banen, klimaatverandering, gender en Publiek-Private Partnerschappen (PPP's).

IFC wil bijdragen aan het behalen van de twee centrale doelstellingen van de Wereldbank en IFC en is in het bijzonder gericht op de verkenning en ontwikkeling van nieuwe markten. IFC wil zich vooral concentreren op fragiele en door conflict geraakte landen en op IDA-landen. Activiteiten in deze landen gaan gepaard met hogere risico's wat er toe leidt dat de private sector minder geneigd is daar te investeren. IFC speelt dus een belangrijke rol in het beperken van deze risico's. De *advisory services* kunnen bijdragen aan het vergroten van de ontwikkelingsimpact van IFC, met name in moeilijke markten. Daarom zijn de *advisory services* richting overheden per 1 juli 2014 geïntegreerd in de '*Global Practices*' van de WBG en zijn de *advisory services* richting bedrijven deels geïntegreerd in de *investment services*.

Nederland is tevreden met de versterkte focus van IFC op ontwikkelingsimpact en de bijdrage aan de twee kerndoelstellingen van de WBG. De additionaliteit van IFC ten opzichte van commerciële instellingen blijft echter een punt van aandacht. In sommige gevallen lijkt financiële winstgevendheid de belangrijkste factor bij de identificatie van investeringsmogelijkheden. IFC moet in de Nederlandse optiek een goede balans vinden tussen bedrijfseconomische afwegingen en ontwikkelings-relevantie. Nederland ziet net als de IEG[4] ook grote toegevoegde waarde van IFC in fragiele en door conflict geraakte staten. Volgens de IEG dient IFC een meer strategische benadering te hanteren om armoede te bestrijden, met meer oog voor de verdelingseffecten van projecten en om er zeker van te zijn dat de armen ook daadwerkelijk bereikt worden. IFC heeft zich deze kritiek aangetrokken en de '*holistic portfolio approach*' aangekondigd. Deze benadering heeft als doelstelling om binnen de gehele IFC-portefeuille zowel ontwikkelingsdoelstellingen te behalen als financiële duurzaamheid te garanderen. Dit maakt het mogelijk om hogere risico's te nemen op projecten in bijvoorbeeld fragiele staten. Bij het nemen van risico's houdt IFC rekening met de potentiele negatieve impact op de financiële positie van de organisatie. Om die reden houdt IFC ook minder risicovolle projecten in de portefeuille.

Positieve ontwikkeling is dat IFC haar activiteiten verder heeft uitgebreid naar IDA-landen, een sterkere focus laat zien op Sub-Sahara Afrika en een verdubbeling van

[4] De *Independent Evaluation Group* (IEG) is de interne en onafhankelijke evaluatiedienst van de Wereldbank.

de portfolio in fragiele staten heeft gerealiseerd. IFC had in 2014 voor USD 14,5 miljard aan investeringen (uitgezonderd regionale investeringen) uitstaan in IDA-landen. Dit betreft een stijging van 6% ten opzichte van 2013. De IFC investeringen in IDA landen bedragen daarmee 28% van de totale IFC investeringsportefeuille.

Nederland tracht verder met gerichte bijdragen aan bijvoorbeeld het eerder genoemde GAFSP en het CASA programma (zie paragraaf 2.4) IFC aan te moedigen het ontwikkelingseffect van IFC-activiteiten te versterken. Dit doet Nederland door nieuwe onderwerpen te agenderen, zoals conflict en gender en door het aangaan van nieuwe partnerschappen.

Beoordeling: voldoende = 3
Verwachting voor positieve verandering: neutraal = ➔

## 3.2 Resultaatsturing

IFC heeft de beschikking over een adequaat systeem van resultaatmeting. Gezien de inzet op economische ontwikkeling en werkgelegenheid zijn dit de belangrijkste twee onderdelen waarop de ontwikkelingsimpact van IFC kan worden gemeten.

De afgelopen twee jaar heeft binnen IFC een verschuiving plaatsgevonden van het meten van de impact van *specifieke* operaties naar aandacht voor hoe deze bijgedragen aan de ontwikkeling van specifieke (economische) sectoren, banen en economische groei. Op het landenniveau vormen de nieuwe *Systematic Country Diagnostics* (SCDs) een geschikt instrument om een inschatting te maken van de mogelijkheden en belemmeringen per land om de centrale WBG doelstellingen te bereiken.

Naast reguliere evaluaties gebruikt IFC de volgende instrumenten om haar prestaties te meten en sturen:

- het in 2005 geïntroduceerde *Development Outcome Tracking System* (DOTS) biedt permanent inzicht in de ontwikkelingsresultaten van alle actieve projecten. Dit systeem wordt zowel op investeringsprojecten als op technische assistentie activiteiten toegepast.
- De *IFC Development Goals* (IDGs). Alle afdelingen moeten jaarlijks aangeven in welke mate ze het komend jaar van plan zijn bij te dragen aan de realisatie van ontwikkelingsdoelstellingen gericht op *agribusiness*, gezondheid & ontwikkeling en financiële diensten. Infrastructuur en klimaatverandering worden hier binnenkort aan toegevoegd;

Daarnaast heeft IFC aangegeven dat de toekomstige resultaatmeting meer gelijkgetrokken zal worden met die van de WBG *Corporate Scorecard*. Deze scorecard zal in FY15 voor het eerst worden opgeleverd. In de periode 2015 tot 2017 zal het evaluatiewerk van IFC zich concentreren op de impact die IFC heeft op het bereiken van meer banen en inclusieve economische groei en het behalen van de twee centrale doelstellingen van de WBG. De evaluaties van IFC zullen meer onderscheid gaan maken tussen i) impact en ii) analyses die het ook mogelijk maken om beleid halverwege te kunnen bijsturen.

Beoordeling: Voldoende = 3
Verwachting voor positieve verandering: neutraal = 🡅

## 3.3 Partnerschappen

IFC werkt op basis van partnerschappen met andere (multilaterale en bilaterale) ontwikkelingsbanken en internationale financiële instellingen, wereldwijd opererende

bedrijven, financiële instellingen en donoren (zoals de ILO, Rabobank en FMO). De strategische samenwerking op hoofdkantoorniveau met andere multilaterale en bilaterale instellingen en andere relevante actoren is goed. Nederland ziet er op toe dat beleidsdocumenten op land- en project niveau goed worden afgestemd met de donorgemeenschap en andere spelers. IFC zet hier ook actief op in.

IFC werkt daarnaast nauw samen binnen de Wereldbankgroep om private sector mogelijkheden te incorporeren in de *Systematic Country Diagnostics* (SCDs). Bij het ontwikkelen van Wereldbankprioriteiten in *Country Partnership Frameworks* (CPFs), legt IFC de focus op de kritische ontwikkelingsbehoeften en op die specifieke gebieden waar IFC de grootste toegevoegde waarde heeft en de grootste impact kan hebben. Ook bij de uitvoering van de plannen in de geselecteerde landen en regio's werken de Bank en IFC in toenemende mate samen om de gezamenlijke doelstellingen te bereiken. De nieuwe '*Global Partnerships Vice Presendential Unit*' (VPU) speelt hierbij een belangrijke rol. De VPU is ingevoerd om te verzekeren dat private sector ontwikkeling wordt meegenomen in de SCDs, CPFs en binnen de *Global Practice Groups* (GPSs) – zie ook de Wereldbankgroep scorecard. Nederland is tevreden met deze ontwikkelingen en blijft de Wereldbank en IFC stimuleren zoveel mogelijk synergie te behalen in hun activiteiten.

Door te werken met partners, zoals internationale financiële instellingen, donateurs, brancheorganisaties, NGO's en private-sector cliënten, is IFC in de positie om extra investeringen aan te trekken, waarmee de inzet van financiële middelen van de WBG wordt verveelvoudigd. Door het aanboren van deze private financiering, kan IFC een ontwikkelingsimpact generen die verder gaat dan alleen de directe financiële middelen die door de WBG kunnen worden opgebracht.

IFC werkt goed samen met de ILO in een samenwerkingsverband voor betere arbeidsomstandigheden, het *Better Work Program*. Daarnaast werkt IFC nauw samen met de *Global Environmental Facility* (GEF). De samenwerking bilaterale donoren komt vooral tot uitdrukking in de financiering van IFC's technische assistentieprogramma's. Vanuit Nederland draagt RVO in samenwerking met IFC bij aan activiteiten gericht op versterking van het investeringsklimaat in ontwikkelingslanden.

Beoordeling: voldoende = 3
Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = 🡑

## 3.4 Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen

Veldkantoren hebben door het proces van decentralisatie meer verantwoordelijkheid gekregen, zodat ze lokaal actiever kunnen zijn en sterkere banden met klanten en lokale overheden op kunnen bouwen. IFC is in vergelijking met de Wereldbank verder in het decentralisatietraject. Een deel van de beslissingen kan door in de regio gepositioneerde vicepresidenten worden genomen. In 2015 heeft een interne evaluatie uitgewezen dat zowel de cliënten van IFC als het personeel tevreden zijn over de resultaten van het decentralisatieproces. De nieuwe *Global Practices* (GPs) en *Cross Cutting Solution areas* (CCSAs) die sinds 1 juli 2014 zijn geïntroduceerd en die de basis vormden voor een alomvattende reorganisatie leiden tevens tot betere dienstverlening en lagere transactiekosten.

Het veranderingsproces heeft ook tot nieuwe knelpunten geleid. De opbouw van meer presentie in de regio's kan leiden tot meer gefragmenteerd optreden met het risico dat IFC soms minder goed in staat zal zijn om kennis en expertise (kerncompetitie van IFC) aan cliënten over te brengen. De verwachting is wel dat door het decentralisatieproces de capaciteit van IFC in het veld vergroot zal worden

en dat IFC zich beter kan focussen op het werk in fragiele staten en conflictgebieden.

De Raad van Bewindvoerders is enerzijds toezichthouder namens de aandeelhouders op het Management, en anderzijds in dienst van IFC en verantwoordelijk voor het goedkeuren van leningen en programma's. De verhouding tussen het management en de Raad is bij IFC beter dan bij de Wereldbank, waardoor de aansturing efficiënter is en de invloed groter. De Raad durft meer te delegeren en management is ontvankelijker voor sturing door de Raad.

Er zijn geen signalen dat (een onderdeel van) de organisatie onvoldoende functioneert. Wel reageert IFC soms defensief op evaluaties of kritiek op het functioneren van de organisatie. Dit betekent echter niet dat de aanbevelingen niet worden opgevolgd. Zo heeft de interne evaluatie over IFC's *Poverty Focus* geleid tot concrete maatregelen voor verbetering. Ook reageert IFC proactief op kritiek van NGO's en kent zij een voortdurende dialoog met het maatschappelijk middenveld.

Beoordeling: voldoende = 3
Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ➔

## 3.5 Beleidsevaluatie

De *Independent Evaluation Group* (IEG), de onafhankelijke evaluatiedienst van de WBG voert evaluaties uit gericht op de gehele Wereldbankgroep, en is internationaal toonaangevend. Voor evaluaties gericht op het beleid of activiteiten van het IFC worden de bevindingen en aanbevelingen in de Raad van Bewindvoerders besproken. De aanbevelingen van IEG worden doorgaans goed opgepakt door het management.

Er heeft nog geen alomvattende IEG evaluatie plaatsgevonden van de volledige inzet van IFC gericht op de private sector. Evaluaties op deelterreinen laten wisselende uitkomsten zien. Op het terrein van het investeringsklimaat heeft IFC laten zien het overheidsbeleid in ontwikkelingslanden aanzienlijk te kunnen versterken. IFC heeft met name met projecten op het terrein van ICT/Telecommunicatie zeer goede resultaten behaald in IDA-landen en in fragiele staten en conflictgebieden.

Beoordeling: goed = 4

## 3.6 Personeelsbeleid

IFC heeft een loopbaanbeleid met voldoende ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en training van staf. Jaarlijks vindt een evaluatie plaats van de personeelsinzet. De inzet van IFC is om rotaties tussen en naar strategische functies te ondersteunen. Ook wordt rotatie van staf in het kader van het decentralisatieproces door de organisatie gestimuleerd. Hierdoor kan IFC sneller reageren op externe veranderingen en wordt de overdracht van kennis vergroot. IFC werkt nu aan verbeteringen in het personeelsbeleid om het aantrekkelijker te maken om ook in fragiele staten te werken.

De organisatie kent een gezonde in- en uitstroom van personeel. Er vindt met name een wisselwerking plaats met de private sector. Het salarissysteem is hetzelfde als voor de andere onderdelen van de WBG. Nederland en enkele andere donoren hebben kritiek op dit systeem, omdat de huidige methodiek leidt tot hoge salarisniveaus. IFC geeft aan dat gezien haar focus binnen de WBG en om goed gekwalificeerd personeel aan te kunnen trekken, ook moet kunnen concurreren met de private sector. IFC personeel wordt geworven op basis van salarisniveaus in de VS, die internationaal competitief zijn. IFC kent een bonussysteem voor teams en

voor individuen. Een deel van de bonussen wordt bij bewezen resultaten uitgekeerd, dit kan enkele jaren na het sluiten van het contract zijn.

Het personeel van IFC komt uit meer dan 140 landen. Meer dan de helft van het personeel (59%) is geplaatst in kantoren buiten de Verenigde Staten, en dit aandeel zal verder groeien. Dit reflecteert de toenemende decentralisatie van de organisatie. Het merendeel van het IFC-personeel, 63% in totaal, komt uit landen die geen IDA-donoren zijn. IFC claimt hiermee een breder perspectief te kunnen bieden en een focus te kunnen houden op die regio's waar private sector ontwikkeling de grootste impact kan hebben.

De gender-balans is goed. In 2014 was 53% (2.068) van het personeel van IFC vrouw en 47% (1.811) man. Wanneer gekeken wordt naar de hogere schaalniveaus, is de verhouding iets minder gunstig. In 2014 was daar 43% (1.105) vrouw en 57% (1.459) man.

Beoordeling: voldoende = 3
Verwachting voor positieve verandering: neutraal = ➔

## 3.7 Financieel beheer

De financiële positie van IFC is goed. Dit komt onder meer tot uiting in de AAA-rating, die het al heeft sinds 1989 toen dit systeem werd ingevoerd. IFC maakte sinds de oprichting elk jaar winst, met uitzondering van het crisisjaar 2009. Ook het afgelopen financiële jaar (2014) was gunstig voor IFC. Tweederde van het werk werd uitgevoerd in fragiele staten en door conflict geraakte landen. In 2014 bedroeg de winst USD 1,48 miljard. Winst wordt niet uitgekeerd aan aandeelhouders, maar blijft binnen de WBG. Een deel van de winst vloeit naar IDA, een deel naar IFC's *advisory service* activiteiten en een deel wordt gereserveerd voor *investment services*. Dit laatste is van belang om de groei van dit bedrijfsonderdeel te kunnen financieren aangezien het uitgeven van extra aandelen op onvoldoende steun kan rekenen onder aandeelhouders. *Advisory service* activiteiten worden voorts gefinancierd door *donor-partnerships* en door contributies van cliënten, alsmede uit de zogenaamde administratiekosten voor *Trust Funds* die door donoren worden betaald.

De financiële positie van IFC komt door recente ontwikkelingen wel enigszins onder druk te staan. De wijziging in het monetaire beleid van de Verenigde Staten heeft gevolgen voor de economische groei in ontwikkelingslanden. De hogere grondstofprijzen en kapitaalinstroom zijn niet voldoende om hogere groei in ontwikkelingslanden te bewerkstelligen. De vraag naar financiering zal het aanbod blijven overstijgen, en de verwachting is dat de vraag naar IFC financiering groot zal blijven. Dit onderstreept het belang van de '*holistic porfolio approach*' waarin financiële en niet-financiële risico's worden geïntegreerd op zowel transactie- als concernniveau.

Met het oog op een succesvolle uitvoering van de Wereldbankstrategie en het toekomstige vermogen om kapitaal aan te wenden waar dit het meest nodig is, dient IFC financieel sterk te blijven. Dit wordt bereikt door het genereren van voldoende rendement op haar investeringen en door het efficiënt beheer van financiële middelen. Daarnaast is kapitaaltoereikendheid een cruciaal element van de financiële duurzaamheid van IFC en voor het behoud van de AAA-rating.

De interne auditfunctie is kwalitatief en kwantitatief voldoende toegerust. De rapportages voldoen aan de in het (raam)contract gespecificeerde eisen. Er is bovendien een duidelijke samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages.

Beoordeling: goed = 4

## 3.8 Corruptiebestrijding in de interne organisatie

IFC's anti-corruptiebeleid is naar behoren. Het beleid is zowel gericht op corruptiebestrijding onder cliënten als binnen de organisatie. Met het beleid wil IFC een voorbeeldfunctie vervullen. In geval van corruptie of fraude kunnen sancties worden opgelegd.

IFC kent een sanctiebeleid voor bedrijven en individuen die zich hebben ingelaten met corruptie of andere onaanvaardbare zaken. Bij het meldpunt van de *Integrity Vice Presidency* (INT, voor de gehele Wereldbankgroep) kunnen anoniem klachten over mogelijke fraude of corruptie worden ingediend. INT onderzoekt deze klachten en een onafhankelijke commissie beslist over het opleggen van sancties. De sancties moeten door IFC worden opgevolgd. INT publiceert jaarlijks een rapport over de activiteiten over het afgelopen fiscale jaar en verzorgt trainingen aan de staf over corruptiebestrijding. Over het boekjaar 2014 werden voor de gehele Wereldbankgroep 355 klachten onderzocht, waarvan er 40 tot een volledig onderzoek leidden. Hiervan hadden 6 (2,5%) klachten betrekking op IFC Functionarissen hebben duidelijke richtlijnen hoe met corruptie om te gaan.

De Wereldbank heeft in 2013 een '*Integrity app*' gelanceerd. Met deze app is het mogelijk voor gebruikers om fraude of corruptie te rapporteren. Daarnaast biedt de applicatie snelle toegang tot informatie over door de Wereldbank gefinancierde projecten, gebaseerd op locatie, type activiteit of zoekopdracht.

In 2014 heeft IFC, voortbouwend op opgedane ervaringen, een aangescherpt integriteits- en *due diligence* proces uitgerold met als doel om integriteitsrisico's eerder te identificeren. Dit beleid houdt in dat alle integriteitskwesties voorgelegd worden aan een special risicomanagement team. Daarnaast is de bepaling opgenomen dat alle projecten door een 'tweede paar ogen' worden bekeken om te garanderen dat ze voldoen aan de nieuwe integriteitsprocedures (*due diligence*). Sinds de invoering van deze nieuwe werkwijze is meer dan 80% van het operationele personeel van IFC getraind. Twee senior medewerkers van het risicomanagement team zijn in het veld gestationeerd.

Beoordeling: Goed = 4

# 4 Beleidsrelevantie en resultaten van de organisatie

## 4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

1. Voedselzekerheid

Relevant. Landbouw is een prioriteit voor IFC, met als insteek dat samenwerking met de private sector nodig is om betaalbaar voedsel te kunnen produceren en voor iedereen toegankelijk te maken. IFC concentreert op de ondersteuning van kleine boeren via onder meer financiële tussenpersonen. Door de instelling van een private tak van het *Global Agriculture and Food Security Programme* (GAFSP) bij IFC heeft de organisatie een belangrijke rol gekregen bij de uitvoering van dit G20/G8-initiatief. De Nederlandse bijdrage loopt ook via IFC.

2. Water

Relevant. IFC werkt samen met de private sector aan het terugdringen van het waterverbruik in onder andere de textielsector in Bangladesh. Verder werkt IFC met Nederlandse financiering in het kader van de *Sustainable Business Advisory* aan de *nexus* water-energie-landbouw-grondstoffen. Relaties met IFC zullen in het kader van het partnerschap op het terrein van water tussen Nederland en de WBG nog verder versterkt worden.

3. Veiligheid en Rechtsorde

Relevant. Het door Nederland ondersteunde *Conflict Affected States in Africa* (CASA) programma is in 2014 een tweede fase ingegaan. Dit programma maakt op innovatieve wijze gebruik van conflict analyses in projectontwikkeling en evaluatie. De Wereldbank en IFC gaan meer inzetten op fragiele staten als *Cross Cutting Solution Area* onder andere via het *Fragility, Conflict & Violence* kantoor in Nairobi. IFC is voornemens deze benadering ook bij andere programma's toe te gaan passen.

4. Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten (SRGR), inclusief hiv/aids

Niet relevant.

5. Gendergelijkheid

Relevant. De huidige genderstrategie van de Wereldbank deelt de uitgangspunten van het Nederlandse genderbeleid en richt zich op economische *empowerment* van vrouwen, met oog voor de noodzaak van een geïntegreerde benadering van knelpunten (bijvoorbeeld aanpak geweld tegen vrouwen, reproductieve gezondheidszorg). Het *World Development Report* 2012 over gender en ontwikkeling heeft het onderwerp bij de Bank hoog op de agenda gezet. Vooral de omvang van de financiering door de WBG en IFC en de expliciete voor bevordering van gendergelijkheid maken de Wereldbank/IFC een belangrijke speler dit terrein. De huidige genderstrategie richt zich vooral op *mainstreaming* van genderanalyses in projectformulering, uitvoering en monitoring & evaluatie. Nederland draagt voor de periode 2015-2019 EUR 5 miljoen bij aan de *Umbrella Facility for Gender Equality*, waarin een groot aantal bestaande *Trust Funds* is samengevoegd. Daarnaast is Nederland lid geworden van de *Gender Advisory Council*. In 2015 zal de Wereldbankgroep een nieuwe genderstrategie ontwikkelen, met meer nadruk op te behalen inhoudelijke resultaten.

6. Klimaat

Relevant. IFC geeft hoge prioriteit aan de aanpak van klimaatverandering met eigen middelen. In 2013 verstrekte IFC voor USD 2,3 miljard aan klimaatrelevante financiering. Daarnaast treedt IFC op als *implementing agency* van het GEF en de bestaande *Climate Investment Funds* (CIFs), en naar verwachting binnenkort ook

van het *Green Climate Fund* (GCF). Daarmee is IFC instrumenteel voor de Nederlandse klimaatfinancieringsagenda, zowel voor publieke middelen als (potentieel) voor het katalyseren van private middelen. Ten slotte draagt Nederland bij aan financiering op het gebied van klimaat en duurzame energie via *trust funds* bij IFC. In 2014 had IFC vijf *trust funds* in beheer op het gebied van klimaat en water, voor een totaal gecommitteerd bedrag van USD 25 miljoen.

7. *Private Sector Development*
Relevant. IFC is er door en voor de private sector. IFC is een belangrijke uitvoerder van door Nederland gefinancierde activiteiten op PSD terrein, zoals het *Conflict Affected States in Africa* program (verbetering ondernemingsklimaat en aanmoedigen van ondernemerschap in fragiele staten). Nederland onderhoudt een intensieve dialoog met IFC ten aanzien van private-sectorontwikkeling.

8. Humanitaire hulp
Niet relevant.

## 4.2 Extra relevantie

De brede inzet van Nederland via de WBG sluit nauw aan op de Nederlandse agenda voor hulp en handel. Het Nederlandse beleid richt zich op drie soorten bilaterale relaties met landen: hulp-, overgangs- en handelsrelaties. De WBG werkt volgens hetzelfde principe. De klantlanden van de WBG gradueren idealiter van het IDA-loket (zachte leningen) naar IBRD (leningen met iets gunstiger voorwaarden dan de markt). IFC en MIGA dragen met diverse financiële instrumenten bij aan de ontwikkelingsrelevante versterking van de private sector.

IFC levert met haar activiteiten een belangrijke bijdrage aan het versterken van de private sector in ontwikkelingslanden, dat een belangrijke voorwaarde is voor het bereiken van de doelstellingen van de WBG. Dankzij het "multiplier"-effect worden met investeringen belangrijke ontwikkelingswinsten gerealiseerd. Op de financiële sector gerichte activiteiten dragen hier substantieel aan bij. Door effectief risicomanagement kan IFC het ontwikkelingseffect van haar operaties blijven vergroten.

In de aanloop naar de nieuwe post-2015 agenda en de *financing for development* agenda wordt de rol van de private-sector als belangrijke bron van financiering voor ontwikkeling, naast ODA, steeds prominenter. De activiteiten van IFC sluiten zeer goed aan op de Nederlandse inzet voor de *financing for development* agenda waarbij het 'leveragen' van de private sector als een van de speerpunten is geformuleerd. Als 's werelds grootste multilaterale organisatie gericht op de ontwikkeling van de particuliere sector, is IFC goed gepositioneerd om een sleutelrol te spelen in het betrekken van de private sector bij het behalen van ontwikkelingsdoelstellingen.

# 5 Conclusie

IFC is 's werelds grootste multilaterale organisatie gericht op de ontwikkeling van de particuliere sector. De private sector is een cruciale aanjager van economische groei en de meest effectieve manier om armoede te bestrijden door toegang tot meer én betere banen. IFC is goed gepositioneerd om de WBG strategie te helpen uitvoeren door het bevorderen van de private sector in ontwikkelingslanden. IFC heeft de beschikking over een adequaat systeem van resultaatmeting. De interne auditfunctie is kwalitatief en kwantitatief voldoende toegerust. De activiteiten van IFC sluiten zeer goed aan op de Nederlandse inzet voor de financing for development agenda waarbij het 'leveragen' van de private sector als een van de speerpunten is geformuleerd.

## 5.1 Institutionele aspecten en functioneren

| | | Score | Verw. |
|---|---|---|---|
| **3 Institutionele aspecten en functioneren** | | | |
| | Strategie en focus | 3 | → |
| | RBM en RBB | 3 | ↑ |
| | Partnerschappen | 3 | ↑ |
| | Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen | 3 | → |
| | Beleidsevaluatie | 4 | |
| | Human Resource Management | 3 | → |
| | Financiële positie, beheer en ontwikkelingen | 4 | |
| | Corruptiebestrijding in de interne organisatie | 4 | |

## 5.2 Beleidsrelevantie

| | | Score |
|---|---|---|
| **4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten** | | |
| | Voedselzekerheid | + |
| | Water | + |
| | Veiligheid en rechtsorde | + |
| | SRGR, inclusief hiv/aids | - |
| | Gendergelijkheid | + |
| | Klimaat | + |
| | *Private Sector Development* (inclusief IMVO) | + |
| | Humanitaire hulp | - |